

На правах рукописи

**Панкратова Татьяна Александровна**

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ЗНАНИЯ  
КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями)**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Ярославль  
2011**

**Диссертация выполнена на кафедре «Управление интеллектуальными ресурсами» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)»**

**Научный руководитель -** доктор экономических наук, профессор  
**Тихомирова Наталья Владимировна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Лапыгин Юрий Николаевич**

кандидат экономических наук, доцент  
**Печенкин Александр Евгеньевич**

**Ведущая организация -** федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный университет управления»

Защита состоится «14» октября 2011 г. в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 212.002.06 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» по адресу: 150000, Ярославль, ул. Комсомольская, д.3, ауд.308

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

Автореферат разослан « » сентября 2011 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Курочкина И.П.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Стратегия инновационного развития экономики России обуславливает актуальность инновационного развития образовательных учреждений и поиска новых управленческих ресурсов, обеспечивающих этот процесс. Вместе с тем, актуальность проблемы усиливается тем, что интенсивное развитие хозяйственного комплекса страны предъявляет высокие требования к компетентности молодых специалистов - носителей опережающего знания.

Стремление образовательного учреждения к получению преимуществ в конкурентной борьбе, к созданию условий для проявления творческого потенциала личности через формирование общедоступной и современной образовательной среды актуализирует проблему таких управленческих ресурсов как административные знания, которые на сегодняшний день являются малоизученным феноменом. Это подтверждается позицией ведущих специалистов по управлению знаниями. Так, академик В.Л. Макаров пишет: «В этом надо искать и находить одно из самых главных конкурентных преимуществ, которые будут определять развитие нашей страны в дальнейшем».<sup>1</sup>

Как показывает теория и практика управления, прогнозирование будущего образовательного учреждения и его осуществление через инновационное развитие требует интенсивного генерирования неявного административного знания. Последнее выявляет целый комплекс проблем, сдерживающих эффективное использование этого управленческого ресурса инновационного развития. К ним относятся: неразработанность представлений о сущности административного знания как управленческого ресурса инновационного развития и формах его проявления в процессе экономических взаимодействий, несовершенство существующих инструментов и методов формализации административных знаний, а так же процедуры их применения в рамках конкретных образовательных учреждений.

Указанные обстоятельства подтверждают актуальность и научно-практическую значимость выбранной темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** В последние десятилетия в отечественной экономической науке инновационному развитию образовательных учреждений уделено достаточное количество исследований. Это работы Н.И. Аристера, В.С. Иванова, Я.И. Кузьмина, В.А. Мау, С.Д. Резника,

---

<sup>1</sup> Интеллектуальный капитал: состояние, проблемы, перспективы./Сборник материалов Научной конференции «Интеллектуальный капитал организации – ключ к развитию и росту экономики». Сост. И научный редактор Т.М. Орлова. – М.: ЦЭМИ РАН, 2004. – С 70-71.

В.П.Тихомирова, Н.В.Тихомировой. Однако попыток приложить идеи управления современными административными знаниями к проблематике всех управленческих отношений образовательного учреждения предпринималось недостаточно. В большей части этих работ речь идет о повышении эффективности управления за счет имеющихся материальных, коммуникационных, информационных и финансовых ресурсов, а также способов решения региональных проблем развития высшего профессионального образования. В тоже время, практически не рассматривались вопросы, связанные с мобилизацией неявных ресурсов управления инновационным развитием.

В последнее время в экономической науке большое внимание уделяется управлению знаниями. Признано, что знания создают решающее конкурентное преимущество, поэтому задача состоит в обосновании способов организации использования такого управленческого ресурса как знание в инновационном развитии вуза. На эту тему высказывались многие ученые и специалисты-практики. Профессор Г.И. Маринко сделал глубокий системный обзор различных моделей и школ в управлении знанием. Среди моделей управления знанием известны модели Бурена В., Виига К., Деспре и Шаувеля, Динура А. и Инкпена Э., Новака И., Сноудена Д., Эрла М.. Большое значение в науке управления знанием занимают работы Буковича У., Уильямса Р. Авторы сосредоточили свое внимание на обосновании подходов к решению таких задач как повышения ценности человеческого ресурса, роста интеллектуальной собственности, повышения производительности умственного труда, поддержки управленческих решений, управление интеллектуальными активами организации.

Очевидно, что управленческие ресурсы инновационного развития, в том числе использование такого ресурса как неявное знание и его вида - административное знание, в работах не исследовано.

Анализ существующих исследований показывает, что, несмотря на значительное внимание к проблемам управления образовательным учреждением, до сих пор остается актуальной ресурсная теория в аспекте инновационного развития образовательного учреждения. Актуальность, дискуссионность и неразработанность многих теоретических положений, а так же их высокая практическая значимость предопределили выбор объекта, предмета, цели и задачи исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка методов и инструментов актуализации административных знаний как управленческого ресурса инновационного развития образовательного учреждения, обеспечивающего его конкурентоспособность.

Достижение указанной цели выявило необходимость решить следующие задачи:

- рассмотреть роль знаний в инновационном развитии образовательного учреждения и дополнить классификацию управленческих ресурсов инновационного развития таким ресурсом как административное знание;
- исследовать условия генерирования административного знания и разработать способы оценки его состояния и оптимизации;

- апробировать методы и инструменты актуализации административного знания как управленческого ресурса инновационного развития образовательного учреждения;
- разработать и обосновать основные направления обеспечения инновационного развития, включающие оценку влияния корпоративной культуры, систему мотивации и диагностику барьеров в образовательном учреждении.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является управленческая деятельность в аспекте инновационного развития образовательного учреждения высшего профессионального образования.

Предметом исследования является управленческие отношения, возникающие в процессе инновационного развития.

**Рабочая гипотеза.** В качестве гипотезы выдвинуто предположение о том, что использование административного знания в качестве доминирующего управленческого ресурса инновационного развития обеспечит одно из главных конкурентных преимуществ образовательного учреждения при наличии теоретических основ методического обеспечения инновационного развития посредством создания инструментов и методов его формализации.

**Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования** включает в себя фундаментальные положения теории управления, общеметодологические принципы познания социально-экономических явлений, прежде всего, сравнительно-исторический подход, принцип системности, диагностики и прогнозирования социально-экономических процессов. В основу работы легли принципы позитивизма, а также аналитический, системный, эмпирический и формально-логический подходы. Широко применены методы теоретических обобщений, индукции, абстракции, экспертных оценок и прием классификации.

Основу работы составляет ресурсная теория и эпистемология административного знания А.Файоля и Дж.Томпсона. В настоящем исследовании административное знание, как ресурс инновационного развития, базируется на следующих теориях, каждая из которых является вкладом в теорию создания административного знания: теория изменений (К. Левин); теория обмена (Дж. Пфеффер и Дж. Салансик); теория организационного дизайна (У.Х. Старбук); теория организационного поведения (М. Фуко); теория корпоративной культуры (Т. Питерс); теория организационного развития (К. Арджирис); теория человеческих отношений (Дж. Э. Мэйо).

В процессе исследования использовались теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых Макарова В., Полани М., Нонака И., Такеучи Х., Сенге П., Уильямса Р., Й. Шумпетера, Хедлунда Г., Эдвинссона Л., идеи различных школ и направлений. Комплексный характер исследования обусловил применение различных способов и методов обобщения управленческой и экономической информации.

В качестве эмпирической базы при подготовке диссертации были использованы федеральные законы, постановления Правительства РФ, нормативные акты Министерства образования и науки РФ, общедоступные источники информации, фонды научных библиотек, профильные периодические издания, материалы науч-

ных конференций, данные отчетности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)», интернет-ресурсы, а также собственные исследования автора и результаты исследований научных коллективов, возглавляемые им. Репрезентативная совокупность использованных данных (часть из которых вовлечена в научный оборот впервые), их обработка, систематизация, анализ и экономическая интерпретация обеспечили достоверность результатов исследования и аргументированную обоснованность практических рекомендаций.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в разработке методов и инструментов актуализации административных знаний как управленческого ресурса инновационного развития образовательного учреждения.

В диссертации получены следующие результаты, имеющие признаки научной новизны:

1. Уточнены понятия инновационного развития образовательного учреждения и его ресурсов:

*Инновационное развитие образовательного учреждения*, трактуемое как предоставление опережающего знания для профессиональной деятельности будущих специалистов путем обеспечения содержательной и методической преемственности необходимых и достаточных для организации учебного процесса результатов научно-исследовательской деятельности и разрабатываемых инновационных учебных и учебно-методических материалов.

*Неявное административное знание* трактуем как мыслительное предвидение траектории будущего, как сущностную характеристику, заключающую в себе потенциал инновационного развития.

*Администрирование* трактуем как интеллектуальный процесс, ресурсом которого являются явные и неявные знания сотрудников, служебные полномочия которых состоят в объединении и обеспечении взаимодействия личных и вещественных элементов и создании условий для реализации экономических интересов и социальных потребностей работников в образовательном учреждении.

*Генерирование неявного административного знания* автор рассматривает как процесс создания неявного знания, интенсивность которого зависит от корпоративной культуры, системы мотивации приоритетов инновационного развития, мер предупреждения и преодоления возникающих барьеров.

2. Доказано, что процесс генерирования административного знания в образовательном учреждении происходит во взаимодействии диаметрально противоположных, но диалектически связанных условий: корпоративной культуры, способствующей созданию знания и барьеров обмена знаниями, тормозящих его создание.

3. Предложен метод оценки состояния корпоративной культуры и механизм ее совершенствования, развивающий идеи Д. Денисона и Т.Далкера в части концентрации неявных знаний как управленческого ресурса инновационного развития, представленный пятью стратами: системой поощрения; во-

влеченностью сотрудников; доверительным взаимодействием; понимание сотрудниками целей и миссии организации; адаптивностью к инновациям.

Оценка состояния корпоративной культуры и меры ее совершенствования позволяют отслеживать и целенаправленно регулировать инновационное развитие образовательного учреждения. Чем совершеннее корпоративная культура, тем больше возможности к генерированию неявных административных знаний, обеспечивающих уникальные конкурентные преимущества вузу.

4. Разработан организационно-экономический механизм мотивации персонала, основанный на выявлении ключевых факторов успеха инновационного развития (научно-исследовательская деятельность; разработка инновационных учебных и учебно-методических материалов; организация учебного процесса с их использованием). В отличие от существующей практики, для каждого фактора определены приоритеты, обеспечивающие его реализацию, благодаря отражению их взаимосвязи с видами учебной работы. Дано обоснование инструментов измерения показателей, отражающих меру участия каждого сотрудника вуза в достижении ключевых факторов успеха его инновационного развития.

5. Дано обоснование комплекса барьеров генерирования административного знания, их характеристика, а также предложены и обоснованы принципы классификации, позволившие разработать методы предупреждения возникновения барьеров и уменьшения негативного влияния их на инновационное развитие.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что основные положения и выводы диссертационного исследования дополняют научные представления об управленческих ресурсах инновационного развития за счет актуализации неявных административных знаний, обеспечивающих значительное конкурентное преимущество образовательного учреждения.

Практическая значимость исследования заключается в развитии взглядов на инновационное развитие образовательного учреждения. Приведенные в работе теоретические положения и практические решения представляют интерес для руководителей и специалистов, ответственных за подготовку и принятие административных решений, имеют достаточно универсальный характер и могут применяться в различных предметных областях.

Теоретические и практические основы диссертационного исследования использованы при выполнении научно-исследовательских работ, проведенных по результатам конкурса внутренних грантов МЭСИ в 2010-2011 гг.: «Повышение эффективности системы оплаты труда на основе управления корпоративными знаниями» № ГР1201067613, «Управление знаниями как инструмент адаптивного управления предприятием (организацией)» № ГР1201067612 и «Построение автоматизированной системы управления финансами в МЭСИ в информационном обществе (в условиях распределенного университета)» № ГР1201152950.

Теоретические и методологические положения диссертационного исследования используются в учебном процессе МЭСИ и АНО «Евразийский откры-

тый институт» при разработке курсов «Управление знаниями в образовательном учреждении», «Инновационные технологии в образовании», «Методы и инструменты совершенствования качества».

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** В рамках Паспорта специальности 08.00.05 ВАК Минобрнауки России «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)» соответствует: п. 2.1 – развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; п. 2.2 – разработка методов оценки, анализа и моделирования инновационной деятельности в экономических системах; п.2.3 –определение подходов, форм и способов создания благоприятных условий для инновационной деятельности.

**Достоверность и обоснованность** полученных результатов обеспечена использованием таких методологических приемов как анализ и синтез, системный подход к рассмотрению сложных явлений, а также диалектическим рассмотрением различных взглядов на причины, последствия и методы управления преодоления конфликтных ситуаций. Используются методы исследования управленческих отношений, в число которых входят общенаучные методы (конструирование определений, классификации, морфологический анализ); специфические методы (изучение документов, социологических исследований управления и другие). Вместе с тем, достоверность обеспечена логическими доказательствами и аргументами, подтверждением теоретических положений практическими результатами внедрения предложенных инструментов и методов.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования прошли апробацию в докладах и выступлениях на всероссийских и международных научно-практических конференциях, в том числе на III Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие российской экономики» – г. Москва – 2010 г., XIII Международная научно-практическая конференция «Маркетинг и модернизация экономики» - г. Ярославль – 2010 г., Международный форум «Инновации. Бизнес. Образование – 2010» - г. Ярославль – 2010 г., семинар «Трансформация образования в SMART экономике» г. Москва – 2011 г., Международный форум по образованию «Smart E-Learning Россия» г. Москва – 2011 г..

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 10 работ, в том числе 5 публикаций по списку ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

**Структура диссертации** обусловлена поставленными целью, задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Содержание работы изложено на 150 страницах (без учета приложений), включает 20 таблиц, 21 рисунок, 7 приложений.



## **Введение**

### **Глава I. Роль административных знаний в инновационном развитии образовательного учреждения**

- 1.1. Знание и способы влияния его на инновационное развитие.
- 1.2. Доминирующий управленческий ресурс инновационного развития.
- 1.3. Условия генерирования административного знания как управленческого ресурса.

### **II. Разработка методов и инструментов актуализации административных знаний в инновационном развитии образовательного учреждения**

- 2.1. Обоснование методов и инструментов оценки состояния среды генерирования административного знания.
- 2.2. Организационно-экономический механизм мотивации инновационного развития.
- 2.3. Диагностика барьеров генерирования административного знания.

### **Глава III. Результаты использования инструментов и методов актуализации административных знаний как управленческого ресурса инновационного развития образовательного учреждения**

- 3.1. Характерные особенности современного образовательного учреждения.
- 3.2. Опыт использования предложенных инструментов и методов актуализации административных знаний.

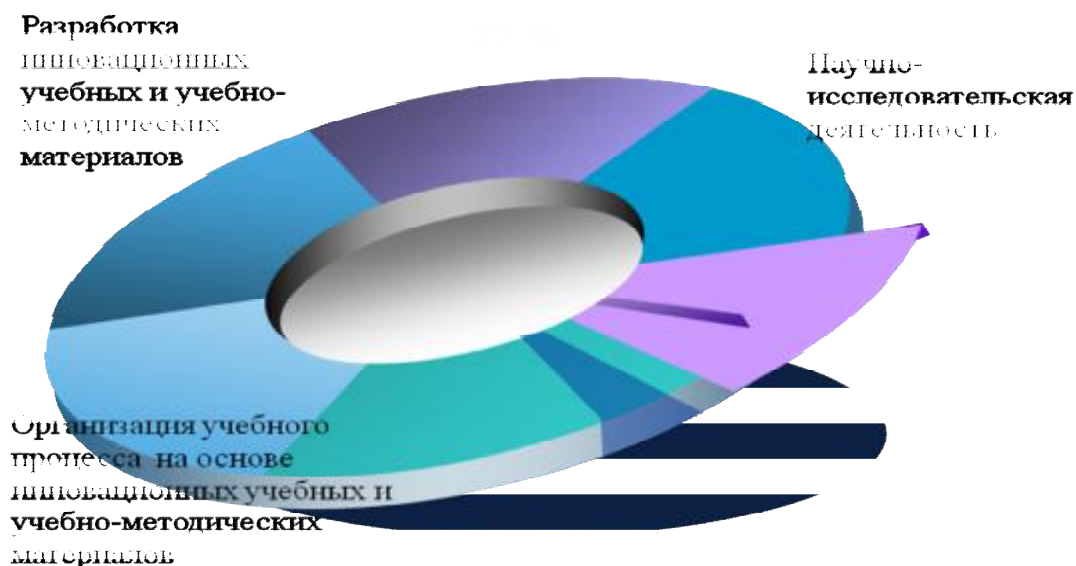
## **Заключение**

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ**

Во введении диссертации обоснована актуальность темы, раскрыта степень разработанности и проблематики, определены объект и предмет, цель и задачи, изложены теоретические основы и информационно-эмпирическая база исследования, представлены выносимые на защиту положения, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы и апробация полученных результатов.

### **1. Уточнены понятия, позволяющие исследовать административные знания как управленческий ресурс инновационного развития образовательного учреждения.**

Прежде чем объяснить логику инновационного развития, следует дать определение его сущности. Инновационное развитие образовательного учреждения мы трактуем как содержательную и методическую преемственность результатов научно-исследовательской деятельности сотрудников и разрабатываемых инновационных учебных и учебно-методических материалов, которые необходимы и достаточны для организации учебного процесса, позволяющего дать студентам опережающие знания для их профессиональной деятельности (рисунок 1).



**Рис.1.Спираль инновационного развития образовательного учреждения**

Инновационное развитие образовательного учреждения нуждается в постоянном мониторинге использования результатов научно-исследовательской работы в практической организации учебного процесса, изучении и обобщении этого опыта с тем, чтобы инициировать новый цикл обновления содержания профессиональной подготовки в вузе.

В развитие идей Й. Шумпетера, выделившего 5 типов процессуальных изменений сгустков реальности, нами предложен нулевой тип как «мысленное опережение реальных событий и не обязательно связанное с формальным планированием»<sup>2</sup> (автором рассматривается этот феномен как неявное административное знание). Импульс инновационному развитию придает неявное административное знание, носителем которого является руководитель любого уровня управленческой иерархии. Нами определены сравнительные характеристики участников образовательного процесса в его инновационном развитии.

Неявное административное знание мы трактуем как мыслительное предвидение траектории будущего, как сущностную характеристику, заключающую в себе потенциал инновационного развития. Неявное административное знание невозможно представить в виде текста. Оно находится в головах работающих в специфическом организационном контексте. Формой его проявления являются: субъективное понимание; идеалы, разделяемые ценности и испытываемые эмоции; предчувствия, прозрения и догадки; личные убеждения, точки зрения и мнения; интеллектуальные модели: сформулированные и высказываемые убеждения, мнения и точки зрения, схемы, парадигмы, подходы к решению общих проблем и задач; ноу-хау, умения, технологические навыки, компетенции. Качественные характеристики административных знаний, необходимые для оценки их роли в инновационном развитии, приведены в таблице 1.

<sup>2</sup> Классики менеджмента/Под ред.М.Уорнера/Пер.с англ.под ред.Ю.Н.Каптуревского.-СПб.:Питер,2001.С.842

**Качественные характеристики административных знаний**

Характеристики качества знаний	Вид знаний	Форма его существования	Пример
1	2	3	4
Явность (ясность)	Явные	Сформулированные, обобщенные знания	Знания нормативных документов
	Неявные	Знание, отражающееся в интуитивном предвидении, личных убеждениях, предчувствии, прозрении, точках зрения и мнениях	Знания для стратегических и тактических управленческих решений, законодательной инициативы
Доступность	Индивидуальные	Созданные и используемые сотрудником	Понимание и опыт, полученные из созданного документа
	Коллективные (групповые; корпоративные; партнерские)	Созданные и используемые в коллективной работе	Правила внутрикорпоративной этики, коммуникации
Позиционность	Декларативные	Знания о чем-то, знание «что» (знание правил, законов)	Какой документ необходимо применить при решении проблемы?
	Процедурные	Знание процесса, знаю «как»	Как использовать созданный документ?
	Причинно-следственные	Знание причин, знаю «почему»	Понимание, почему документ работает
	Знания условий	Знание условий выполнения действия, знаю «когда»	Понимание, когда применять документ
	Знания отношений	Знание отношений объекта действий с другими объектами, знаю «с чем»	Понимание, как созданный нормативный документ взаимодействует с другими документами
	Прагматические	Полезные для образовательного учреждения	Лучший опыт (практики), опыт, полученный

Характеристики качества знаний	Вид знаний	Форма его существования	Пример
1	2	3	4
		денная	в ходе реализации проектов

Мы развиваем позицию Анри Файоля (1825-1925 гг.) и Джеймса Дэвида Томпсона (1920-1973 гг.) о роли административного знания и администрирования в инновационном развитии любого хозяйствующего субъекта, к числу которого относится и образовательное учреждение. Творческий потенциал администрирования предопределен его функцией мысленного опережения реальных событий. Администраторы уполномочены и ответственны «обеспечивать баланс между различными функциями и приоритетами», обладать «способностью справиться с неопределенностью». <sup>3</sup> Из толкований следует, что инновационные процессы, как наиболее непредсказуемые и неопределенные, нуждаются в администрировании, которое является доминирующей функцией управления инновационным развитием.

Специфика администрирования инновационного развития состоит в том, что она позволяет добиться объединения интеллектуальных и физических усилий при решении определенных проблем, актуализирует самоорганизующееся поведение и генерирование административных знаний в продуктивном направлении, незаменима в мотивировании целенаправленного поведения, высокой надежности и четкой и жесткой координации. С другой стороны, динамичность внутренней среды и неопределенность внешней среды вносят элементы неопределенности, предполагают предпринимательское поведение и самоорганизацию, которые необходимы в условиях непредсказуемых изменений. Эта неустойчивость является постоянным состоянием образовательного учреждения, поэтому всегда будет востребовано принятие управленческих решений, основанных на неявных административных знаниях персонала вуза.

Дополнена классификация управленческих ресурсов. В развитие идей Дж. Пфеффера и Дж. Салансика нами исследованы управленческие ресурсы инновационного развития образовательных учреждений, что позволило дополнить институциональный и темпоральный подход к их классификации. В частности, состав управленческих ресурсов инновационного развития дополнен административными знаниями. Обосновано, что оно создает важное конкурентное преимущество образовательного учреждения.

**2. Доказано, что процесс генерирования административного знания в образовательном учреждении происходит во взаимодействии диаметрально противоположных, но диалектически связанных условий: корпоративная культура способствует, а барьеры обмена знаниями тормозят его создание.**

<sup>3</sup> Классики менеджмента/Под ред. М. Уорнера/Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. С. 780

Развивая идею Ф. Хайека о создании и использовании неявного знания, суть которой состоит в исследовании взаимодействия сотрудников, каждый из которых обладает минимумом знаний, мы исследуем сравнительные характеристики административного знания, свойственные образовательному учреждению. В отличие от других толкований (Русинов Ф.М., Туровец О.А., Румянцева З.М., Гинзбург Е.Г. и др.), смысл администрирования по Ф. Хайеку сводится к поиску условий и приемов, с помощью которых можно организовать такое взаимодействие сотрудников (а значит и обмен знаниями между ними с целью создания неявного административного знания), которое будет способствовать продвижению образовательного учреждения, расширению сферы ее влияния и ниши рынка, то есть будет обеспечивать конкурентоспособность.

Неявное административное знание образовательного учреждения генерируется во время решения конкретной проблемы, хранится в сознании сотрудников и будет доступным для других сотрудников только через процессы обмена знаниями. Из этой характеристики можно сделать следующий вывод: неявное административное знание образовательного учреждения имеет специфическую особенность - создание, распределение и использование такого знания представляет собой непрерывный процесс, то есть в процессе создания административного знания происходит его распределение между сотрудниками образовательного учреждения (обмен) и использование при выполнении конкретной задачи. Потенциальным эффектом в этих процессах обладает именно создание. Поэтому одна из задач обеспечения инновационного развития учебного процесса заключается в формировании условий для создания неявного административного знания.

Таким образом, генерирование административного знания автор рассматривает как целенаправленный процесс создания благоприятных условий с целью инновационного развития образовательного учреждения.

Для уточнения условий создания административного знания проведен сравнительный анализ характеристики среды его создания при традиционном и инновационном развитии образовательного учреждения, представленный в таблице 2.

Таблица 2

### **Характеристика среды создания административного знания**

Характеристика среды	Свойства среды
<b>1. Традиционное развитие образовательного учреждения</b>	
Создание условий для максимального использования профессиональных знаний сотрудников	Наличие оборудования, технических средств, библиотечного фонда, создание условия труда для работы сотрудника
Создание условий для реализации творческого потен-	Поощрение инициативности, новых предложений, мотивация

циала сотрудника	
Обучение сотрудника	Обучение во внешней среде (вузы, курсы и т.д.), во внутренней среде (наставничество, семинары и т.д.), поощрение самообучения
Обеспечение сотрудника необходимыми данными, информацией и знаниями	Наличие информационных технологий, возможность доступа к имеющимся данным и информации
<b>2. Инновационное развитие образовательного учреждения</b>	
Создание условий для генерирования административных знаний	Становление корпоративной культуры, поощряющей инициативу и творчество; активное использование новых организационных форм (рабочих групп, команд, творческих коллективов), способствующих инновационной деятельности; материальная и социальная мотивация
Предупреждение возникновения барьеров обмена знаниями	Делегирование полномочий на нижние уровни; поддержка использования лучших практик и практик временных профессиональных групп; применение программ обмена и стажировок внутри организации; проведение обучающих тренингов; установления правил работы с информационными потоками; создание Кодекса корпоративной этики; проведение мониторинга взаимодействия с внешней средой, клиентами и конкурентами
Организация взаимного обмена знаниями между сотрудниками	Организация формальных и неформальных коммуникаций между сотрудниками, использование социальных сетей для общения; материальная и социальная мотивация
Максимальное комфортное и доступное использование существующих формальных знаний	Создание баз данных; свободный доступ к ним сотрудников; построение коммуникационных каналов между сотрудниками; мотивация, поддержка интеллектуального взаимодействия на всех уровнях; материальная и социальная мотивация

Передача административных знаний происходит в процессе совместной работы. Поэтому формирование коллектива как среды единомышленников, объединенных общим профессиональным интересом и конкретной целью, является важнейшим условием интенсивного создания административного знания. Эта среда должна позволять установить контакт между теми, кто ищет знания, и источником знаний в условиях доверия. Поэтому немаловажное значение для создания административного знания образовательного учреждения имеет его кор-

поративная культура. Она имеет прямое влияние на процесс обмена знаниями: может обеспечить активный обмен, а может тормозить этот процесс.

К основным причинам, которые тормозят создание административного знания, относятся барьеры, связанные с особенностями личных качеств сотрудников, отсутствием материальной и социальной мотивации развития доверительных и творческих отношений в коллективе, неосведомленностью об общих целях образовательного учреждения, отсутствием практики командной работы и т.д.

Таким образом, одной из ключевых задач создания административного знания является выявление, предупреждение, устранение или снижение негативного влияния барьеров обмена знаниями через использование методов управления организационно-стабилизирующего воздействия, направленных на создание корпоративной основы совместной работы.

### **3. Предложен метод оценки состояния корпоративной культуры и механизм ее совершенствования, развивающий идеи Д. Денисона и Т. Далкира, в части концентрации неявных знаний как управленческого ресурса инновационного развития.**

В контексте создания административного знания корпоративная культура рассматривается как часть интеллектуального капитала образовательного учреждения. Она должна обеспечить создание атмосферы, способствующей вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения и регулярного обмена административными знаниями всех сотрудников образовательного учреждения.

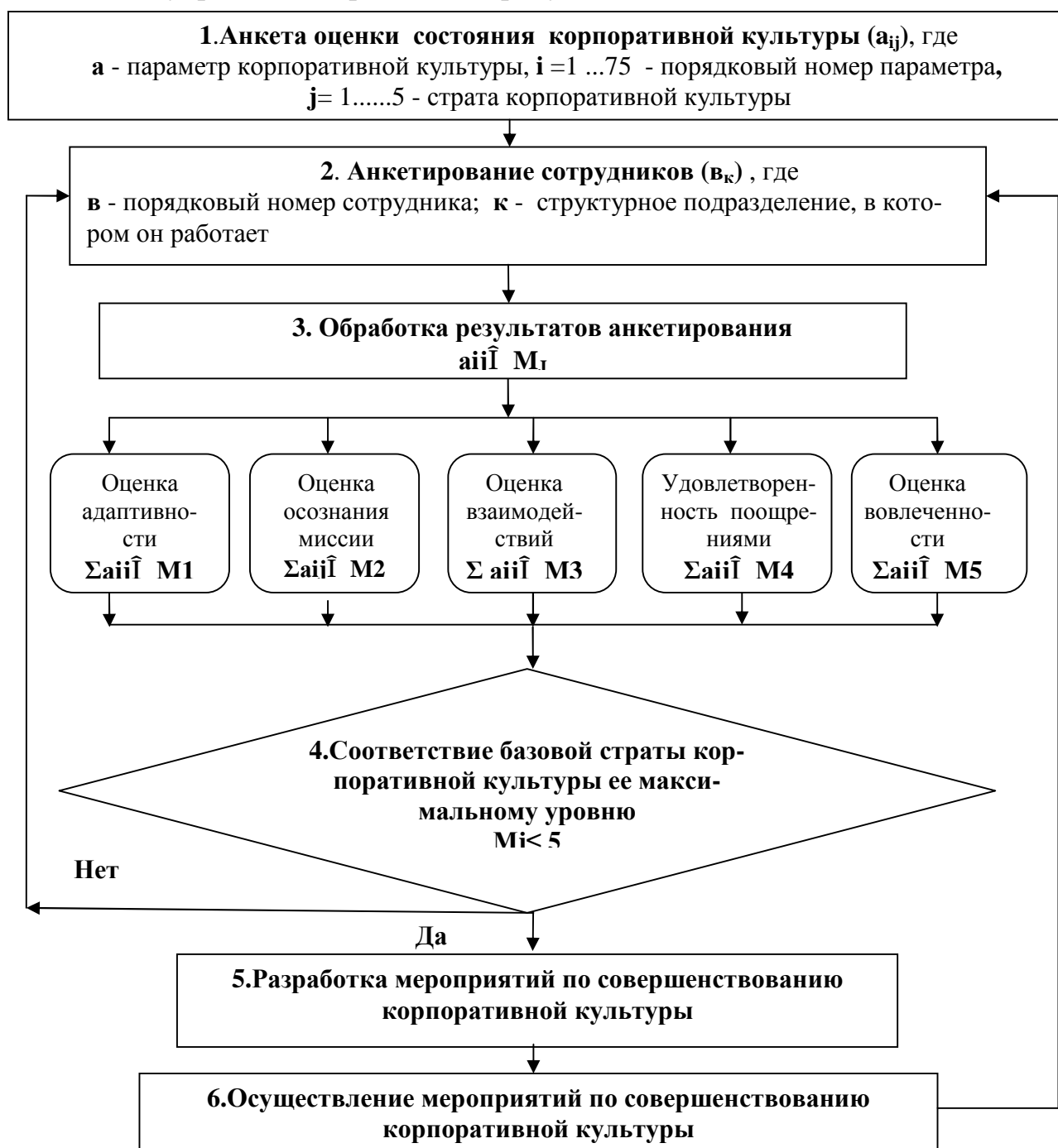
Состояние корпоративной культуры автором оценивается в разрезе 5 страт:

1. Система поощрений (поощрения, вознаграждения за обмен знаниями, распространение знаний и выработку нового знания).
2. Адаптивность образовательного учреждения (способность организации реагировать на внешние изменения, открытость к инновациям, ориентация на клиентов).
3. Взаимодействие (взаимодействие подразделений, сотрудников, открытость, общение и согласованность между отделами).
4. Миссия (настроенный обмен информацией об образовательном учреждении между руководителем и подчиненными, понимание и разделение сотрудниками целей, миссии организации, доверие между подчиненными и руководителем).
5. Вовлеченность (высокая степень личной ответственности за общие результаты деятельности, основанная на принципах добровольности и непринужденности, заинтересованность каждого сотрудника о долгосрочном благосостоянии вуза).

Нами разработана анкета, вопросы которой позволяют выявить, насколько страты корпоративной культуры образовательного учреждения соответствуют их максимальному уровню. В анкете, состоящей из 75 вопросов, исследу-

ется 5 базовых страт корпоративной культуры, каждая из которых содержит 3 направления ее совершенствования.

Механизм совершенствования состояния корпоративной культуры образовательного учреждения приведен на рисунке 2.



**Рис.2. Механизм совершенствования состояния корпоративной культуры образовательного учреждения**

Оценка фактического состояния корпоративной культуры позволяет определить мероприятия, проведение которых необходимы для совершенствования корпоративной культуры, а, следовательно, отслеживать и целенаправленно регулировать инновационное развитие образовательного учрежде-



ния. Способом реализации эффекта корпоративной культуры является возможность создания неявных административных знаний, обеспечивающих создание уникальных конкурентных преимуществ вузу.

#### **4. Разработан организационно-экономический механизм мотивации персонала, основанный на выявлении ключевых факторов успеха инновационного развития образовательного учреждения.**

В отличие от существующей практики мотивации персонала в вузах, для каждого фактора успеха инновационного развития определены приоритеты, обеспечивающие его реализацию, конкретизированные показателями, отражающие их взаимосвязи с активностью сотрудника в научно-исследовательской, учебной работе, а также активностью внедрения в реальный учебный процесс. На рисунке 3 представлен организационно-экономический механизм мотивации инновационного развития образовательного учреждения.

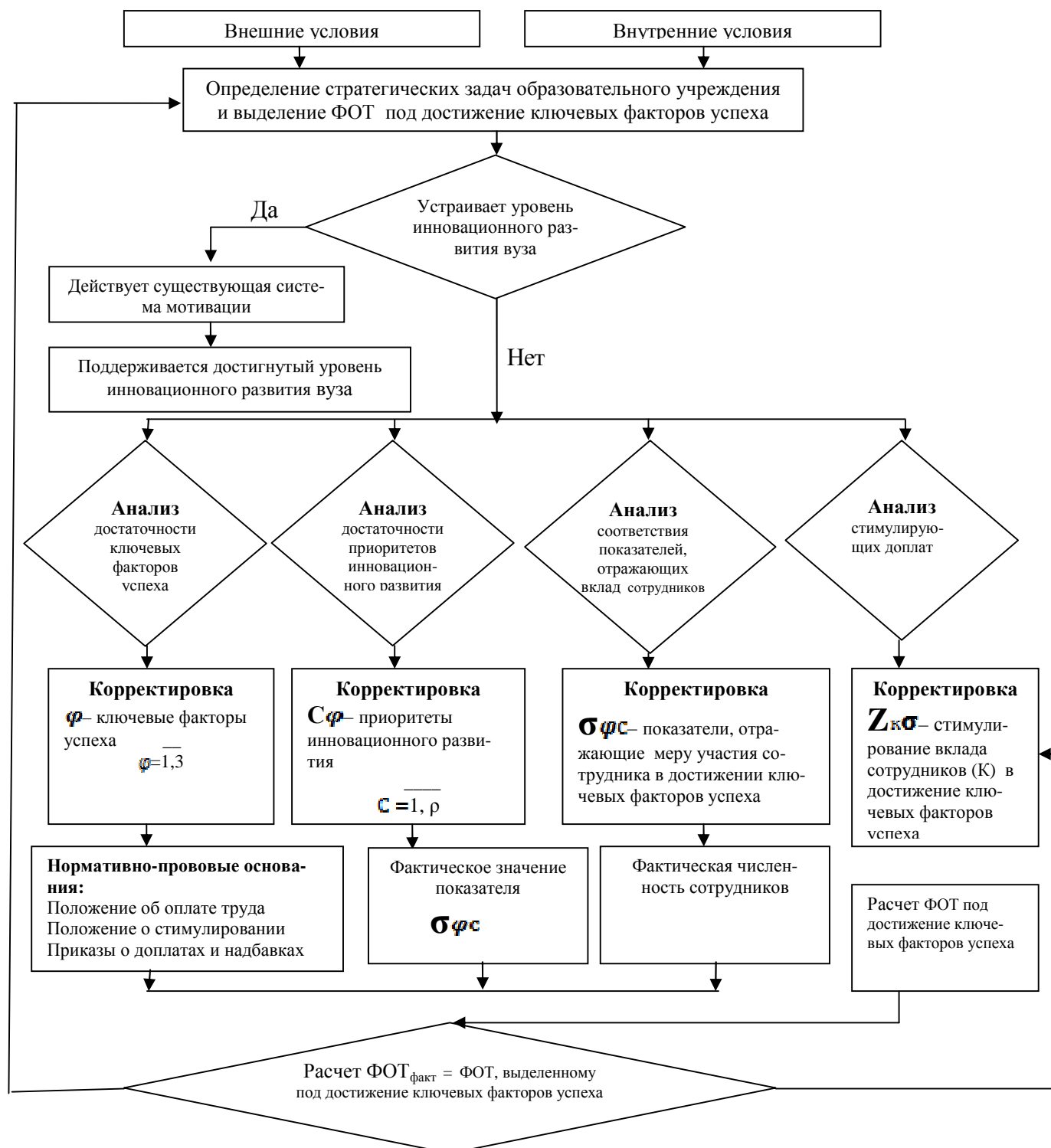
Мы определили в качестве ключевых факторов успеха инновационного развития образовательного учреждения следующее: научно-исследовательскую деятельность, разработку инновационных учебных и учебно-методических материалов, организацию учебного процесса на основе инновационных материалов. Эти факторы мы используем в основе системы мотивации инновационного развития образовательного учреждения.

Включить интеллектуальные и креативные способности персонала, в которых сосредоточен основной источник инновационных идей можно посредством использования взаимосвязи между мотивами поведения персонала и ключевыми факторами успеха инновационного развития. Именно мотив побуждает сотрудника искать инновационные решения в выполнении своей профессиональной деятельности благодаря способности сотрудников вуза самоадминистрироваться. Последнее возникает в условиях, когда сотрудник имеет возможность выбрать для себя тот набор показателей, который соответствует его потенциальным способностям и желаниям. Кто-то из преподавателей будет заинтересован в научно-исследовательской деятельности, другой будет преимущественно заинтересован в создании учебно-методических материалов, третий - в учебном процессе, в котором и будут внедрены результаты научно-исследовательской деятельности и инновационных учебных и учебно-методических материалов и разработок.

Главное состоит в процедуре согласования потребностей образовательного учреждения, соответствующих его инновационному развитию и специфических способностей и возможностей профессорского-преподавательского состава образовательного учреждения. При этом декомпозиция ключевых факторов успеха позволила определить приоритеты инновационного развития.

Так, например, приоритетами в научно-исследовательской деятельности признаны: участие в выполнении фундаментальных исследований; участие в выполнении федеральных целевых и ведомственных программах; получение лицензий на право использования изобретений; получение патентов по результатам научной и научно-технической деятельности; публикации в открытой пе-

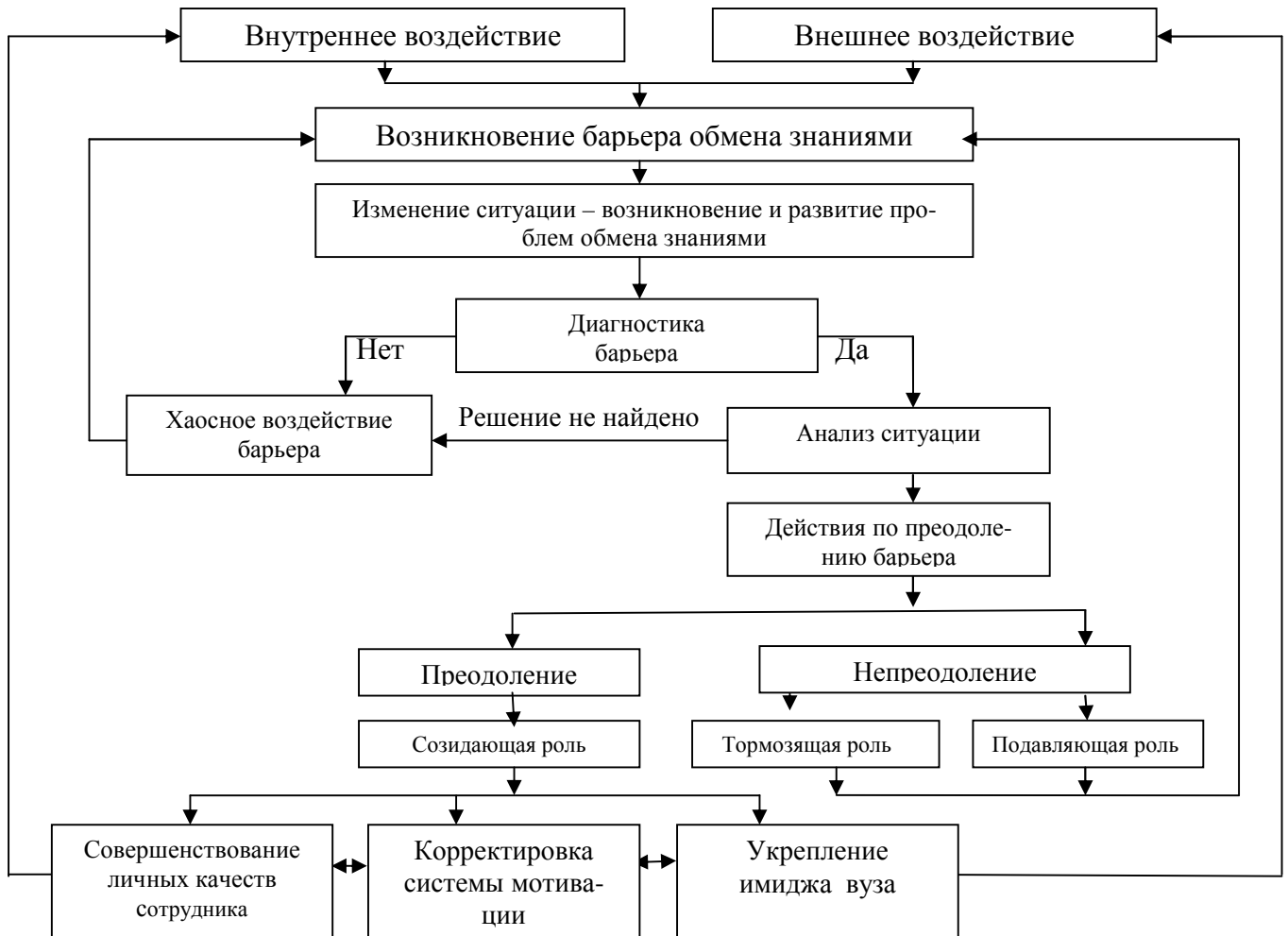
части научных и (или) научно-технических результатов в т. ч. за пределами территории Российской Федерации; коэффициент цитируемости научных и научно-технических результатах деятельности сотрудника; участие в международном научном и научно-техническом сотрудничестве и т.д.



**Рис.3 Организационно-экономический механизм мотивации инновационного развития образовательного учреждения**

Для каждого приоритета нами сформулированы показатели, позволяющие измерять и учитывать участие сотрудника в достижении каждого приоритета инновационного развития.

**5. Дано обоснование комплекса барьеров создания административного знания, их характеристика, предложены и обоснованы принципы их классификации, позволившие разработать методы предупреждения их возникновения и уменьшения негативного влияния на инновационное развитие образовательного учреждения.**



**Рис. 4. Механизм преодоления барьеров генерирования административного знания**

Предложено авторское толкование барьеров создания административного знания, трактуемое как препятствие, возникающее во внутренней и внешней среде образовательного учреждения.

На этапе возникновения барьеры выполняют функцию «тормоза», а в процессе преодоления имеют созидательный, тормозящий или подавляющий характер. Механизм преодоления барьеров генерирования административного знания представлен на рисунке 4.

Нами разработана классификация барьеров создания административного знания. В ней выделены три группы барьеров: барьеры, порождаемые личностью специалиста; барьеры, порождаемые организационной структурой; барьеры, порождаемые внешней средой. Для каждой группы определены формы проявления барьеров и индикаторы, их фиксирующие. Фрагмент классификации приведен в таблице 3.

Таблица 3

**Барьеры создания административного знания образовательного учреждения  
(фрагмент)**

Группы барьеров	Формы проявления барьеров и индикаторы их фиксирующие
I. Барьеры, порождаемые личностью сотрудника	1.1. Личностные качества сотрудника: - Способности человеческого интеллекта - Физическое состояние сотрудника - Личные убеждения сотрудника
	1.2. Мотивационные барьеры: <i>Индивидуальный уровень</i> - Преобладание убеждения, что обладать знаниями выгоднее, чем им делиться - Убеждение в том, что знание –дополнительное благо - Страх потери своего статуса при передаче знания <i>Групповой уровень</i> - Страх критики со стороны руководства - Неуважение со стороны коллег - Отсутствие общих целей группы <i>Организационный уровень</i> - Конкуренция между подразделениями - Не желание заимствовать (синдром «изобретено не здесь») - Ревность подразделений - Отсутствие представлений об общих целях вуза
	1.3. Психологические барьеры - Психологический тип личности сотрудника - Психологический климат в коллективе - Степень доверия между коллегами - Отсутствие уверенности в собственных силах - Фактор времени - Условия труда
II. Барьеры, порождаемые организационной структурой	2.1. Коммуникационные барьеры: - Взаимодействие между структурными подразделениями - Отсутствие практики командной работы - Большое число уровней иерархии

турой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Способ коммуникации (обмена знаниями)</li> <li>- Степень компьютеризации, автоматизации</li> <li>- Возможность использования информационных технологий для совместной работы</li> </ul>
	2.2. Барьеры, порождаемые межпрофессиональными управленческими отношениями: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Характеристика передаваемого знания</li> <li>- Характеристика контекста обмена</li> </ul>
	2.3. Барьеры, порождаемые корпоративной культурой: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стиль руководства и управления</li> <li>- Отношения с коллегами</li> <li>- Особенности взаимодействия между сотрудниками и отдельными организационными элементами внутренней среды</li> <li>- Система поощрений</li> </ul>
III. Барьеры, порождаемые внешней средой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Осознание конкретным элементом внешней среды важности обмена знаниями с образовательным учреждением</li> <li>- Опыт взаимодействия конкретного элемента внешней среды с образовательным учреждением</li> <li>- Имидж образовательного учреждения во внешней среде</li> </ul>

Сделан вывод о том, что для инновационного развития образовательного учреждения необходимо выявлять и устранять негативные влияния барьеров генерирования административного знания. Для этого предложена их диагностика, для которой предлагается использовать метод экспертного оценивания. С этой целью нами разработана анкета. В анкете использованы формы проявления барьеров создания административного знания и индикаторы их фиксирующие.

Для оценки силы влияния барьеров разработана процентно-равномерная шкала оценки. Принято отсутствие барьера оценивать в 20%, а возможные уровни барьеров определять с шагом 16%, что соответствует процентно-равномерной шкале, приведенной в таблице 4.

Таблица 4

**Процентно-равномерная шкала оценки барьеров  
создания административного знания**

Процентно-равномерная шкала	Уровень	Характеристика уровня
20 - 36 %	Критический	Критическое состояние барьера, требуются немедленные меры по его преодолению
36,01 - 52 %	Высокий	Подавляющая роль барьера, требуются срочные меры по его преодолению
52,01 - 68 %	Средний	Тормозящая роль барьера, требуются меры по его преодолению
68,01 - 84 %	Низкий	Барьер не несет в себе угрозу (риск)
84,01 - 100 %	Приемлемый	Барьер практически отсутствует

В соответствии с процентно-равномерной шкалой идентифицируются фактические уровни барьеров. Как показывает экспериментальная проверка, образовательные учреждения имеют высокий уровень барьеров.

Использование этой процедуры позволяет разработать мероприятия, способствующие активизации инновационного развития образовательного учреждения путем предупреждения и преодоления барьеров.

### **III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Определена роль административного знания как ресурса инновационного развития. Применительно к управлению образовательным учреждением обосновано, что административное знание, выступающее в качестве ресурса инновационного развития, включает в себя персональное знание, зачастую четко не определенное, которое трудно описать, кодифицировать, передать и неразрывно связанное со своим носителем. Административное знание проявляется в умении, способностях, мотивах поведения и возможностях людей и реализуется в процессе экономических и управленческих взаимодействий.

Выявлены базисные виды административного знания, обеспечивающие главные конкурентные преимущества образовательного учреждения. В процессе исследования форм проявления административного знания как ресурса инновационного развития в число этих видов отнесены явное и неявное, контекстное, конфигуративное, индивидуальное, групповое, административное знание. Определены его качественные характеристики.

Доказано, что актуализации ресурсов инновационного развития образовательного учреждения способствуют корпоративная культура как среда генерирования административных знаний, диагностика барьеров, позволяющая своевременно предупредить или преодолеть их и мотивация персонала как инструмент администрирования инновационного развития.

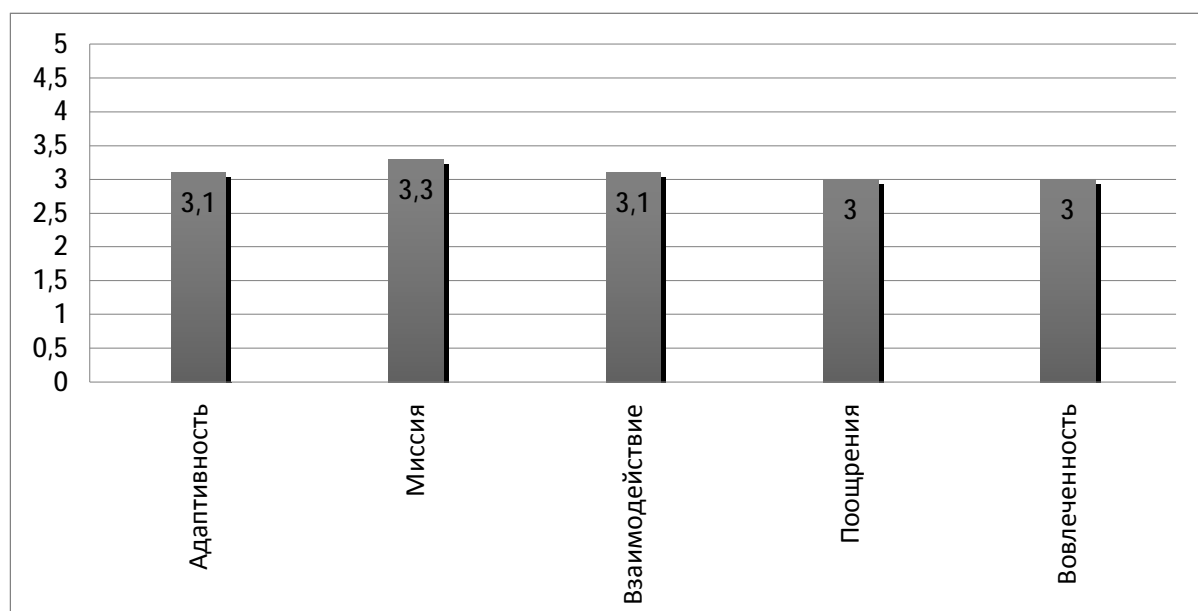
Разработано методическое обеспечение инновационного развития образовательного учреждения, включающего в себя оптимизацию среды генерирования административного знания, преодоление барьеров генерирования административного знания и систему мотивацию персонала на осуществление приоритетов инновационного развития.

Предложенный в диссертации важнейший инструмент инновационного развития - система мотивации персонала, ориентированная на создание заинтересованности каждого сотрудника в инновационном развитии вуза, внедрена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)».

Анализируя практическую полезность предложенной системы, мы провели специальное исследование. Экспертами выступили руководители и сотрудники подразделений, которые работают с преподавателями. Детальный анализ параметров мотивации позволил выявить проблемные моменты и разработать актуальный для вуза комплекс мероприятий по дальнейшей корректировке системы мотивации. Разработанные предложения по совершенствованию

оценки влияния мотивации на инновационное развитие МЭСИ позволили не только повысить эффективность работы персонала, но и улучшить корпоративный климат.

Нами проведена в 2011г. оценка фактического состояния корпоративной культуры МЭСИ и ее влияния на инновационное развитие образовательного учреждения. Обоснованные способы оценки среды генерирования административных знаний использованы для разработки мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры. Если учитывать, в соответствии с предложенной методикой, максимальный балл по каждой базисной страте корпоративной культуры может достигать значения 5, то состояние корпоративной культуры МЭСИ можно признать хорошим. Так, из рисунка 5 видно, что уровень каждой стратегии находится в диапазоне от 3 до 3,3 балла, что существенно выше среднего.



**Рис. 5. Результаты оценки состояния корпоративной культуры**

У вуза имеются достаточно широкие перспективы для совершенствования корпоративной культуры. Так, например, вовлеченность персонала (высокая степень личной ответственности за общие результаты деятельности, основанная на принципах добровольности и непринужденности, заинтересованность каждого сотрудника о долгосрочном благосостоянии вуза, широкое использование командной организации труда, признанная сбалансированность полномочий и ответственность сотрудников) оцениваются в 3 балла.

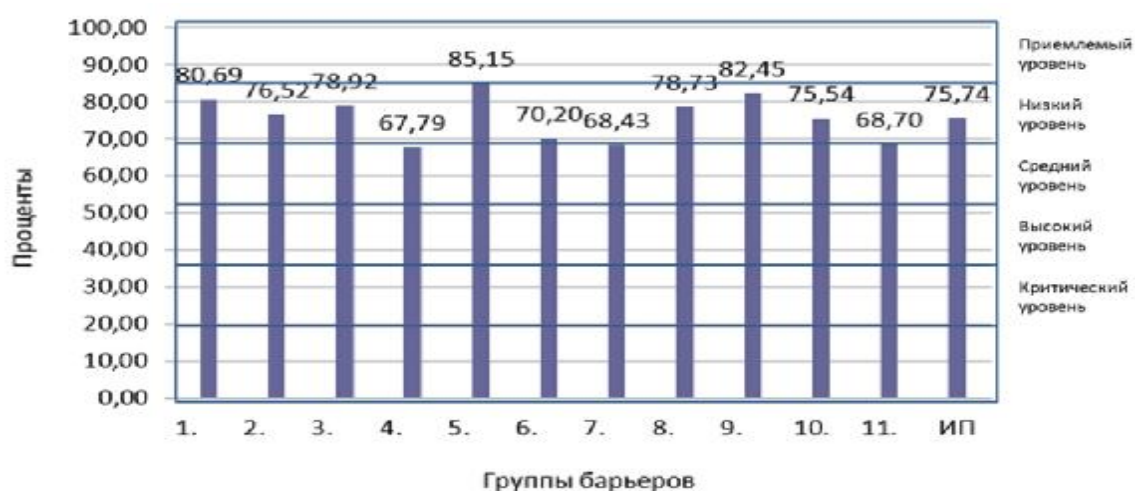
Это дает возможность утверждать о необходимости разработки мер по укреплению вовлеченности, повышению личной ответственности сотрудников за общие результаты деятельности. В этой ситуации важно содействие распространению дружественных отношений, взаимной поддержки, которые обеспечивают реализацию принципов добровольности и непринужденности во взаимоот-

ношения сотрудников. Известно, что эти параметры, в конечном счете, проявляются в заботе сотрудников о долгосрочном благосостоянии образовательного учреждения.

Несколько лучше состояние базисной страты - адаптивность вуза (3,1 балла). Характеристики адаптивности, по которым она определена, позволяют утверждать, что в вузе недостаточно оперативно проводится анализ сигналов, поступающих из внешней среды, и осуществляется преобразование их в конкретное изменение внутри вуза.

Таковую же оценку получила базисная страта «взаимодействие». В рамках этой страты наиболее проблемными характеристиками являются повышение лояльности персонала, формирование у него четкого набора ценностей и норм поведения, осознание сотрудниками принципов деятельности вуза.

Методические приемы диагностики барьеров создания административного знания, предложенные в диссертации, использованы в МЭСИ в 2010-2011 гг.



**Рис.6. Профиль барьеров создания административного знания**

где 1-личные качества специалиста; 2-мотивационные барьеры индивидуального уровня; 3-мотивационные барьеры группового уровня; 4- мотивационные барьеры организационного уровня; 5-психологические барьеры; 6-условия труда; 7-коммуникационные барьеры: непосредственно коммуникации; 8-коммуникационные барьеры: способ коммуникации; 9- коммуникационные барьеры: технологические условия; 10-барьеры, порождаемые межпрофессиональными управленческими отношениями; 11- барьеры, порождаемые внешней средой; 12-интегральный показатель барьеров.

Результаты анкетирования позволяют утверждать, что интегральный показатель барьеров административного знания составляет 75%. Сопоставляя этот результат с процентно-равномерной шкалой оценки барьеров видно, что в МЭСИ влияние барьеров незначительно. Это свидетельствует о том, что инновационное развитие вуза проходит активно, без больших препятствий. Однако, это итоговый усредненный показатель. В этой ситуации важно подробно проанализировать отдельные группы барьеров, отображенные на рисунке 6.

Несмотря на благополучный профиль барьеров создания



административного знания как управленческого ресурса инновационного развития по его отдельным характеристикам, между группами виден существенный разрыв. Так, психологические барьеры и коммуникативные барьеры практически не оказывают отрицательного влияния на инновационное развитие. Вместе с тем выявлено, что для активизации инновационного развития необходимы меры по предупреждению и уменьшению негативного влияния мотивационных, коммуникативных барьеров и барьеров, порождаемых внешней средой. Очевидно, что последняя группа барьеров мало зависит от образовательного учреждения, тем не менее, административному персоналу следует уделять больше внимания «мысленному опережению реальных событий, которые не обязательно связаны формальным планированием» как предлагал в своих исследованиях А.Файоль.

**В заключение** диссертационной работы в обобщенном виде представлены результаты проведенного исследования и сформулированы основные выводы, сущность которых раскрыта в представленном выше содержании.

## **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Статьи в периодических научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России:**

1. *Панкратова Т.А.* Анализ современного состояния и перспектив развития внешней среды экономики образования // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2010. - №26. – С.275-282.
2. *Панкратова Т.А.* Система управления финансами в электронном распределенном университете // Открытое образование. – 2010. - №6 (83). – С.132-139.
3. *Иванова М.И., Панкратова Т.А.* Методологические подходы к оценке инвестиций в образование и образовательную деятельность // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2011. - №1. – С.313-318
4. *Панкратова Т.А.* Среда генерирования административных знаний и обоснование способов оценки ее состояния // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2011. - №4. – С.6-12
5. *Панкратова Т.А.* Архитектоника административного знания и условия его создания // Открытое образование. – 2011. - № 8. – С.54-58

**Основные положения работы отражены в следующих публикациях:**

6. *Панкратова Т.А.* Проектный менеджмент при управлении финансами в вузе // Качество дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения (EDQ-2007)/Материалы IX Международной научно-практической конференции. Тематическое приложение к журналу Открытое образование. М: МГИУ, 2007. –С.282-285.

7. *Панкратова Т.А.* Служебные командировки сотрудников образовательного учреждения // Советник в сфере образования. – 2010.- №3. –С.47-58.
8. *Минашкин В.Г. Панкратова Т.А.* Мотивация инновационной активности персонала вуза // Материалы Международного форума « Инновации. Бизнес. Образование-2010». Ярославль, 2010. – С. 173-174.
9. *Панкратова Т.А.* Основные задачи финансово-экономической политики в рамках приоритетных направлений развития университета // Материалы III Международной научно-практической конференции « Инновационное развитие российской экономики». Москва, 2010. – С. 188-192.
10. *Панкратова Т.А.* Система управления знаниями в условиях прогрессивных образовательных технологий // Советник в сфере образования. – 2011.- №1. –С.42-46